

# Karakteristik Informasi *Grapevine* dalam Penyebaran Budaya Organisasi di Total Life Clinic Surabaya

Precilia Prayoga, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya

*precilia.prayoga@gmail.com*

## Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik informasi *grapevine* dalam penyebaran budaya organisasi di Total Life Clinic Surabaya. Peneliti menggunakan studi kasus sebagai metode penelitian dan observasi non – partisipan serta wawancara mendalam dengan informan penelitian sebagai teknik pengumpulan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu menyebar melalui *grapevine* karena tipe budaya organisasi yang ada di sana adalah tipe kekeluargaan. Karakteristik *grapevine* yang muncul dalam penyebaran budaya organisasi Total Life Clinic adalah penyebarannya yang cepat, penyebarannya yang akurat, dipercaya oleh sebagian besar karyawan, penyebaran secara *cluster* dan *all channel*, adanya ketertarikan individu, dan terakhir *grapevine* memuat informasi yang berlebih.

**Kata Kunci:** karakteristik *grapevine*, budaya organisasi, Total Life Clinic

## Pendahuluan

Organisasi tidak bisa terhindarkan dari adanya komunikasi. Komunikasi dalam organisasi dipergunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan terdiri dari individu – individu yang ada di dalamnya. Individu di dalam organisasi tentu akan saling berinteraksi untuk memenuhi kebutuhan sosial mereka. Dalam pemenuhan kebutuhan sosial mereka, strukturisasi dalam organisasi bukan menjadi hambatan untuk saling berkomunikasi dalam sebuah jaringan informal. Informasi informal yang terjadi dalam organisasi disebut *grapevine*. *Grapevine* bisa disebut sebagai rumor.

Menurut Davis (1953), *grapevine* merupakan bagian yang secara alami akan selalu ada di keseluruhan sistem komunikasi organisasi, itu adalah bentuk signifikan dari adanya kerja kelompok, membantu membangun kerjasama tim dan memotivasi orang – orang, dan membentuk identitas korporat. Mishra dalam artikel yang berjudul *Managing the Grapevine* (Mishra, 1990, par. 15) mengungkapkan ada hal menarik pada *grapevine*, yaitu sama – sama aktif di pihak manajemen dan juga di pihak karyawan. *Grapevine* sendiri menurut Goldhaber (1993, p.168) memiliki keuntungan sekaligus kerugian. Keuntungan dari *grapevine* ini adalah sebagai penyedia timbal – balik bagi manajemen (*feedback*) mengenai hal sentimentil yang terjadi di antara karyawan.

Melihat beberapa definisi di atas maka *grapevine* masuk di dalam ranah komunikasi organisasi sedangkan. Berbeda dengan budaya organisasi, yang masuk di dalam ranah komunikasi organisasi formal dan merupakan ciri khas dari perusahaan itu sendiri. Setiap organisasi memiliki sifat yang unik, memiliki ciri khas tersendiri yang tidak bisa ditemukan di tempat lain, seperti bagaimana anggotanya menceritakan mengenai apa yang terjadi, sebagai peneliti dari luar (*outsider*) akan bisa melihat sisi unik tetapi juga “natural” bagi anggota organisasi tersebut (*insider*) yang langsung terlibat dalam budaya tersebut (Pacanowsky, M. E. & Trujillo N, 1983).

Berkaitan dengan penelitian ini, peneliti akan melihat komunikasi informal yang terjadi di Total Life Clinic, yaitu klinik khusus untuk ibu dan anak. Klinik ini memiliki enam puluh karyawan dan dipimpin oleh seorang ginekolog yang cukup ternama di Surabaya. Di Total Life Clinic budaya organisasi juga tersebar melalui jaringan informal ini. Bentuk budaya organisasi adalah diantaranya berupa kebijakan atau peraturan, nilai – nilai perusahaan, ritual, perilaku, dan norma yang harus dijalankan oleh karyawan. Di sisi lain, *grapevine* juga merupakan saluran pendukung untuk memperkuat budaya organisasi. Salah satu faktor pendukungnya yaitu adanya *tribal storyteller*. *Tribal storyteller* adalah seseorang yang mengenal baik perusahaan mulai dari nilai, ritual, dan kepercayaan (McShane & Von Glinow, 2014, p.514). Di Total Life Clinic terdapat *tribal storyteller* yang berfungsi sebagai membagikan nilai – nilai perusahaan, sejarah, dan sebagainya. Peneliti akan melihat lebih jauh *grapevine* yang terjadi, khususnya pada karyawan *front office* yang memiliki suasana lebih kondusif untuk menyalurkan dan melakukan komunikasi informal ini.

Budaya organisasi yang peneliti lihat pada observasi adalah terlihatnya budaya kekeluargaan yang kuat terjadi di dalam klinik. Hal ini terlihat dari hubungan antar karyawan dan juga hubungan antara karyawan dengan atasannya. Budaya ini memang sengaja dibentuk oleh atasan untuk mendukung kinerja karyawan. Dalam menyorot budaya organisasi peneliti juga menemukan fenomena yang sedang terjadi di Total Life Clinic ini, bagaimana jaringan informal yang cukup kuat juga merupakan saluran untuk memperkuat budaya organisasi. Seperti yang sudah dijelaskan bahwa *grapevine* memiliki keuntungan dan kerugian. Bagaimana karakteristik informasi *grapevine* dalam penyebaran budaya organisasi di Total Life Clinic Surabaya ?

## Tinjauan Pustaka

### *Grapevine*

*Grapevine* secara harafiah diartikan sebagai “cabang anggur”. Pada organisasi, *grapevine* merupakan bentuk dari semua komunikasi informal (Robbins, 2003, p.290). *Grapevine* memiliki keuntungan sekaligus kerugian. Keuntungan dari *grapevine* ini adalah sebagai penyedia timbal – balik bagi manajemen (*feedback*) mengenai hal sentimentil yang terjadi di antara karyawan. Hal ini karena *grapevine* dapat digunakan sebagai sarana untuk penyampaian emosi dan ekspresi dari

karyawan yang sedang berada di bawah tekanan, dan yang pada akhirnya bisa menimbulkan permusuhan antara karyawan dan manajemen. *Grapevine* juga mampu menerjemahkan beberapa keinginan atau peraturan dari pihak manajemen ke dalam bahasa yang lebih mudah untuk dipahami karyawan (Goldhaber 1993, p.168).

Menurut Crampton, Hodge, dan Mishra (1998), tiga alasan utama *grapevine* makin meningkat di antara pekerja dalam organisasi. Alasan yang pertama adalah mengenai tingkat kepentingan informasi yang ada di dalamnya. Semakin penting informasi maka akan semakin meningkat aktivitas komunikasi ini. Kedua, kurangnya informasi yang disajikan melalui saluran formal, atau dikatakan sebagai situasi yang ambigu. Terakhir adalah iklim organisasi yang mendukung dan kurangnya kepercayaan karyawan akan informasi melalui saluran formal yang tersedia.

### **Karakteristik *Grapevine***

Goldhaber (1993 , p. 167 - 168) menyebutkan bahwa ada empat karakteristik informasi *grapevine* : menyebar dengan cepat, membawa informasi akurat, membawa informasi berlebih, dan menyebar secara *cluster*. Menyebar dengan cepat karena tanpa melalui saluran struktural yang formal melainkan hanya melalui transmisi secara personal. Membawa informasi akurat menurut beberapa penelitian terdahulu, seperti Davis (1953) menyatakan bahwa ketepatan informasi *grapevine* mencapai hingga 80 persen. Membawa informasi berlebih. Informasi yang berlebih membawa hal negatif juga, yaitu rumor. Rumor yang sudah menyebar akan sulit dihentikan. Pihak manajemen harus dengan bijak menyajikan fakta – fakta hingga mengurangi ambiguitas dari rumor tersebut. Menyebar secara *cluster* miskonsepsi yang sering terjadi adalah ketika *grapevine* dianggap menyebar seperti mata rantai. A memberi tahu ke B, B memberi tahu ke C, dan begitu seterusnya. Padahal yang sebenarnya terjadi, jika ada empat orang yang mengetahui rumor, maka hanya akan ada satu atau dua orang yang menyebarkan ke orang lain, dan biasanya ke lebih dari satu orang.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (2005, p.486) budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dianut bersama oleh para pekerja dalam sebuah perusahaan, dimana sistem tersebut akan membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Hofstede (1986) juga memberikan definisi budaya organisasi sebagai berbagai interaksi dari ciri – ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok – kelompok orang dalam lingkungannya (dalam Koesmono, 2005).

Dalam melihat budaya organisasi, peneliti melihat dari sisi model budaya, tipe budaya, sumber budaya, dan pembentuk budaya organisasi. Model budaya menurut Schein menggolongkan elemen budaya menjadi tiga level (Miller, 2003, p.104) yaitu artefak atau perilaku, nilai, dan asumsi. Tipe budaya organisasi dibagi menjadi empat yaitu *hierarchy*, *clan*, *market*, dan *adhocracy* (Moeldjono & Soedjatmiko, 2007, p.236 – 247). Sumber budaya organisasi yaitu pendiri

organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia asing, pihak terkait, dan masyarakat (Ndraha, 2003, p. 62 – 67). Pembentuk budaya organisasi menurut Deal & Kennedy lingkungan usaha, nilai – nilai, pahlawan, ritual, jaringan budaya (Tika, 2006, p. 16 – 17)

## Metode

### Konseptualisasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini adalah kualitatif deskriptif. Jenis penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu (Bungin, 2009, p.68). Fenomena yang sedang terjadi adalah dimana budaya organisasi yang menyebar melalui komunikasi informal *grapevine*. Komunikasi *grapevine* difokuskan dengan melihat karakteristiknya menurut Goldhaber (1993, p.167 – 169)

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah penelitian empiris yang menginvestigasi fenomena yang sedang berlangsung (*contemporary*) secara mendalam pada konteks kehidupan nyata, terutama ketika batasan antara fenomena dan konteks tidak terlalu jelas (Yin, 2009, p.18). Penelitian studi kasus sangat cocok digunakan apabila penelitian yang dilakukan fokus pada pertanyaan “mengapa” dan bagaimana”. Konteks dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, dan kasus nya adalah karakteristik *grapevine* itu sendiri. Peneliti juga menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dalam mengumpulkan data.

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan Total Life Clinic yang bekerja di lantai satu atau di *lobby* Total Life Clinic. Peneliti memilih informan berdasarkan observasi peneliti yang melihat situasi yang sangat kondusif untuk karyawan melakukan komunikasi informal di *lobby* Total Life Clinic ini. Dalam pemilihan informan untuk memperoleh data, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui mengenai permasalahan yang diangkat oleh peneliti. *Key informan* dari penelitian kali ini adalah yang memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Karyawan yang bertugas di *lobby*, dimana merupakan tempat yang kondusif di Total Life Clinic untuk melakukan komunikasi informal.
2. Bekerja di Total Life Clinic selama minimal satu tahun.
3. Memiliki hubungan yang baik di dalam *peer group* yang ada di *lobby* Total Life Clinic.

### *Analisis Data*

Miles dan Huberman (1992) menjelaskan ada tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi (Narendra, 2008, p.95 – 97). Selain melakukan ketiga hal tersebut, teknik analisa data dalam penelitian ini dibantu dengan program analisis kualitatif NVivo. Peneliti memilih untuk menggunakan NVivo untuk mempermudah dalam melakukan analisa data yang ada.

## **Temuan Data**

### **Pesan *Grapevine***

Ada beberapa permasalahan yang kerap muncul dalam *desas – desus* atau *grapevine* di Total Life Clinic Surabaya. Pertama yaitu ada kebijakan, permasalahan perbaharuan manajemen, dan mengenai budaya organisasi. Setelah mengetahui permasalahan yang muncul, peneliti akhirnya bisa menggolongkan tiga konteks pesan utama yang terjadi di dalam *grapevine*, yaitu *grapevine* informatif, pemberi umpan balik serta mengenai budaya organisasi itu sendiri.

Informatif berarti informasi mengenai kebijakan yang ada dan juga mengenai perbaharuan manajemen. Pemberi umpan balik berarti dimana karyawan mampu menyalurkan aspirasi kepada atasan tanpa harus melalui struktural organisasi formal. Kemudian mengenai budaya organisasi, dimana karyawan membicarakan mengenai kebiasaan yang harus dilakukan dan akhirnya bisa dengan mudah diceritakan kepada karyawan baru, sehingga karyawan baru tersebut dapat dengan mudah beradaptasi terhadap budaya organisasi di Total Life Clinic.

Budaya organisasi ternyata memiliki pembahasan tersendiri dalam “obrolan” sehari – hari dari karyawan Total Life Clinic.

### **Budaya Organisasi Total Life Clinic**

Seperti yang sudah dikemukakan oleh peneliti bahwa budaya organisasi dilihat dari sisi model budaya, tipe budaya, sumber budaya, dan pembentuk budaya, Model budaya organisasi dibagi menjadi tiga yaitu artefak atau perilaku, nilai, dan asumsi. Artefak atau perilaku yang peneliti temukan adalah perilaku ramah dan akrab dan saling menjaga hubungan baik. Nilai yang tertanam dalam masing – masing karyawan adalah mengutamakan pasien dan kebersamaan dalam pekerjaan. Terakhir adalah asumsi, yaitu kekeluargaan harus dijaga dan bekerja harus berada pada tahapan saling nyaman, baik dengan rutinitas pekerjaan juga dengan sesama karyawan.

Berikutnya adalah tipe budaya. Tipe budaya yang menonjol adalah tipe *clan*, dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan, seperti keluarga besar. Sumber budaya organisasi adalah manajemen, pelanggan, karyawan, dan pemilik

organisasi. Terakhir adalah pembentuk budaya organisasi, yaitu lingkungan usaha dan jaringan budaya.

## Analisis dan Interpretasi

### Karakteristik *Grapevine* dalam Penyebaran Model Budaya

Penyebaran artefak, yaitu menyebar dengan cepat, membawa informasi akurat, membawa informasi berlebih, dan menyebar secara *cluster*. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis peneliti, ada dua karakteristik *grapevine* yang menonjol dalam penyebaran perilaku “saling menjaga hubungan baik”, yaitu informasi tersebut akurat dan dipercaya oleh karyawan.

Faktor pemicu bahwa budaya ini bisa menyebar dengan akurat adalah adanya konflik dalam perusahaan. Konflik tidak bisa dihindarkan dalam perusahaan manapun. Akhirnya, perilaku “saling menjaga hubungan baik”, dibicarakan oleh karyawan di sana, bahkan oleh manajer kepada karyawan, tetapi melalui saluran informal.

Penyebaran nilai yang pertama kebersamaan dalam pekerjaan dan pasien yang terutama, meliputi penyebaran *cluster*, informasi penyebaran akurat, dan adanya ketertarikan individu. Nilai kedua nilai yang ke dua yaitu nilai untuk mengutamakan pasien, nilai ini memiliki empat karakteristik penyebaran yaitu penyebaran akurat, dipercaya, penyebaran cepat, dan juga penyebaran secara *cluster*. Dari hasil wawancara peneliti dengan para informan, sebenarnya sangat terlihat individu mana yang aktif meneruskan informasi dan mana yang menjadi pendengar saja. Hal ini dimanfaatkan dengan baik oleh pimpinan perusahaan ini, cukup memberitahukan kepada beberapa orang saja mengenai pandangan atau nilai yang harus ada di dalam perusahaan maka dengan sekejap nilai ini bisa diketahui oleh seluruh karyawan.

Penyebaran asumsi pertama kekeluargaan yang harus dijaga, penyebaran cepat, dipercaya, ada ketertarikan individu, dan ada informasi berlebih. Asumsi kedua, bekerja nyaman, yaitu menyebar cepat, secara *cluster*, akurat, dan tidak dikontrol. Asumsi adalah lapisan terdalam dari model budaya dan merupakan dasar anggapan yang dimiliki oleh individu dalam sebuah kelompok mengenai bagaimana dunia bekerja (Miller, 2003, p. 109). Menurut Schein (2010, p.22) asumsi dasar yang dimiliki individu dalam sebuah kelompok bersifat “*taken for granted*”. Artinya, seiring dengan berjalannya waktu asumsi akan berubah, bahkan cenderung menjadi lebih baik karena pengaruh bagaimana kelompok menghadapi berbagai permasalahan internal dan eksternal. Dengan demikian, asumsi bisa berubah dan bisa dibentuk dari pengaruh lingkungan pekerjaan yang ada.

.

### **Karakteristik *Grapevine* dalam Penyebaran Pembentuk Budaya**

Pembentuk budaya yang pertama adalah jaringan budaya, memiliki karakteristik yaitu penyebaran *all channel*, tidak dikontrol, penyebaran akurat dan adanya ketertarikan individu. Pembentuk kedua adalah lingkungan usaha memiliki lima karakteristik *grapevine* yaitu informasi berlebih, penyebaran akurat, dipercaya, penyebaran cepat, dan penyebaran secara *cluster*. Berbeda dengan model budaya terdiri dari artefak perilaku, nilai, dan asumsi dimana masing – masing komponen memiliki wujud atau nilai yang dibagikan. Pembentuk budaya organisasi dilihat dari “apa” atau “siapa” yang dominan dalam membentuk budaya organisasi. Untuk melihat apa atau siapa yang paling dominan, terlihat dari intensitas karyawan membicarakan hal tersebut.

Pembentuk budaya organisasi dilihat dari intensitas karyawan dalam membicarakan hal tersebut. Lingkungan usaha seperti pelanggan dan kompetitor memicu pembicaraan yang memicu kepada rumor. Tingkat keambiguitasan dan kepentingan yang tinggi juga memicu semakin tingginya rumor tersebut (Allport & Postman, 1947).

### **Karakteristik *Grapevine* dalam Penyebaran Sumber Budaya**

Sumber budaya Total Life Clinic adalah pemilik, pelanggan, karyawan, dan manajemen. Pemilik memiliki karakteristik penyebaran akurat, cepat, dan dipercaya. Pelanggan memiliki karakteristik penyebaran cepat dan informasi berlebih. Karyawan memiliki karakteristik penyebaran *cluster* dan adanya ketertarikan individu. Manajemen memiliki karakteristik penyebaran akurat dan dipercaya.

Karyawan yang memiliki beragam subkultur ini akhirnya menjadi salah satu sumber budaya organisasi. Karakteristik penyebaran *grapevine* meliputi ketertarikan individu dan penyebaran secara *cluster*. Saluran informal *grapevine* kerap menyajikan informasi sesuai dengan ketertarikan individu dalam satu organisasi (Robbins, 2003, p. 291). Perusahaan dapat dikatakan seperti sebuah sistem dimana masing – masing individu memiliki spesifikasi dan bekerja sama dalam melakukan pekerjaan demi pencapaian tujuan perusahaan. Sesama karyawan bisa saling memotivasi dan membicarakan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan dan bahkan dengan urusan pribadi. Saluran komunikasi yang digunakan adalah *grapevine*. Seperti pernyataan Banerjee & Singh (2015) bahwa *grapevine* mampu mengurangi rasa stress yang dihadapi karyawan.

### **Karakteristik *Grapevine* dalam Penyebaran Tipe Budaya**



Ada satu tipe budaya organisasi yang menonjol di Total Life Clinic, yaitu tipe budaya organisasi *clan*. Tipe budaya organisasi ini dicirikan dengan tempat kerja yang menyenangkan. Dalam penyebarannya melalui *grapevine*, ada lima karakteristik yaitu penyebaran akurat, dipercaya, ketertarikan individu, penyebaran cepat, dan penyebaran *all channel*. Seluruh informan peneliti dan beberapa karyawan lain di luar informan sepakat bahwa lingkungan kerja yang ada di sana kekeluargaannya sangatlah kuat. Hal ini juga didukung dengan adanya *tribal storytellers* yang menceritakan sejarah dan nilai perusahaan melalui saluran *grapevine*, sehingga penyebaran informasi lebih akurat bahwa tipe budaya organisasi di Total Life Clinic adalah tipe kekeluargaan,

Informasi *grapevine* cenderung menyajikan informasi sesuai dengan ketertarikan individu (Robbins, 2003, p.291). Seperti ketiga elemen budaya organisasi sebelumnya, penyebaran tipe budaya organisasi juga dilakukan secara implisit, bahkan tidak disadari oleh karyawan karena dianggap sebagai pembicaraan yang terjadi di sela – sela pekerjaan mereka. Penyebaran nilai, asumsi, dan perilaku sebenarnya juga termasuk pada penyebaran tipe budaya ini. Dapat dilihat pada temuan data peneliti bahwa asumsi sebagai karyawan Total Life Clinic adalah untuk menjaga kekeluargaan. Dengan demikian, informasi ini sesuai dengan ketertarikan individu karena informasi ini bertujuan untuk memperkuat hubungan kekeluargaan di antara para karyawan

## Simpulan

*Grapevine* berkembang lebih cepat dan meluas jika ada kepentingan (*importance*) atas informasi tersebut dan adanya ambiguitas (*ambiguity*) informasi. Salah satu isu yang berkembang di Total Life Clinic adalah mengenai pengurangan jumlah karyawan, dimana isu tersebut termasuk penting karena menyangkut keberlangsungan kinerja karyawan di sana. Informasi ini bersifat ambigu, karena karyawan masih belum bisa mengetahui secara pasti keputusan yang akan dibuat oleh pihak manajemen. Permasalahan berikutnya adalah mengenai budaya organisasi. Budaya organisasi adalah ciri khas yang dimiliki oleh organisasi yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Budaya organisasi ini juga disebarkan melalui *grapevine*, karena hubungan yang terjalin di antara karyawan sangat dekat.

Baik dari segi permasalahan maupun konteks informasi *grapevine* budaya organisasi selalu muncul, sehingga penyebaran budaya organisasi juga menggunakan saluran komunikasi informal ini. Budaya organisasi mampu menyebar melalui *grapevine* karena pengaruh dari tipe budaya organisasi yang ada di Total Life Clinic, yaitu tipe budaya *clan* atau kekeluargaan. Tipe budaya ini sangat mempengaruhi aktivitas penyebaran budaya organisasi yang dilakukan melalui saluran informal, karena adanya kedekatan yang terjalin di antara karyawan dan juga atasan Total Life Clinic.



## Daftar Referensi

- Allport, G. W., & Postman, L. (1947). The psychology of rumor. *Journal Oxford* (16). 247 – 252
- Banerjee, P. & Singh, S. (2015). Managers' perspective on the effect of online grapevine communication : a qualitative inquiry. *The Qualitative Report* 20 (6). 765 – 779.
- Crampton, S.M., Hodge, J.W., & Mishra, J.M. (1998). The informal communication network : factor influencing grapevine activity. *Public Personnel Management* 27 (4). 569 – 580.
- Bungin, B. (2009). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Davis, K. (1953, Oktober). Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review*. 43 – 49
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. USA : McGraw - Hill.
- Koesmono, H. T. (2005, September). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 7 (2). 171 – 178
- McShane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2014). *Organizational Behavior 6<sup>th</sup> Edition*. New York : McGraw – Hill
- Miller, K. (2003). *Organizational Communication 3<sup>rd</sup> Edition*. USA : Wadsworth.
- Mishra, J.M. (1990). *Managing the Grapevine*. Retrieved March 15<sup>th</sup> 2015 from <http://www.analytictech.com/mb119/grapevine-article.htm>.
- Moeldjono & Soedjatmiko. (2007). *Corporate Culture Challenge to Excellence*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Narendra, P. (2008). *Metodologi Riset Komunikasi : Panduan untuk Melaksanakan Penelitian Komunikasi*. Yogyakarta : Balai Pengkajian dan Pengembangan Informasi (BPPI).
- Ndraha, T. (2003). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior 9<sup>th</sup> Edition*. New Jersey : Pearson Educated Inc.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior 10<sup>th</sup> Edition*
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research : Design and Method*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications. Inc.